



APPORTS ET DIFFICULTES DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE TUTORAT DANS UNE BANQUE REGIONALE

David Marouby, Alain Roger

► To cite this version:

David Marouby, Alain Roger. APPORTS ET DIFFICULTES DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE TUTORAT DANS UNE BANQUE REGIONALE. 17^e congrès AIPTLF, Jul 2012, Lyon, France. 7 p. halshs-00739357

HAL Id: halshs-00739357

<https://shs.hal.science/halshs-00739357>

Submitted on 8 Oct 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**APPORTS ET DIFFICULTES DE MISE EN PLACE
D'UN SYSTEME DE TUTORAT
DANS UNE BANQUE REGIONALE**

**CONTRIBUTION AND DIFFICULTIES OF IMPLEMENTATION OF A TUTORIAL SYSTEM
IN A REGIONAL BANK**

David MAROUBY et Alain ROGER

Résumé

Le tutorat permet à des salariés expérimentés d'accompagner le développement des compétences de personnes en formation à l'occasion de recrutements ou de mobilités internes. Pourtant, des observations de terrain font ressortir les difficultés de mise en place de cet outil. Cette recherche permet de comprendre les difficultés liées au fonctionnement d'une procédure de tutorat dans une banque régionale et de proposer des pistes d'amélioration.

L'analyse est fondée sur 71 entretiens semi-directifs. Les résultats font ressortir les apports de la formation, mais aussi les difficultés liées notamment à la reconnaissance du rôle de tuteur, aux relations entre les tuteurs, les managers et le service de formation, au suivi et à l'évaluation du dispositif. Un plan d'action en trois temps est proposé pour sécuriser, améliorer et développer le système.

Mots clés : Tutorat, apprentissage, compétences

Abstract

A tutorial system allows experienced employees to develop the competencies of new recruits or internal transfers. Yet, field observations point out difficulties in the implementation of this tool. This research allows to understand the difficulties linked to the functioning of a tutorial procedure in a regional bank and to suggest improvement tracks.

The analysis is based on 71 semi-directive interviews. Results show the interest of this training device, but also the difficulties related to tutors' recognition, to the relationships between tutors, managers and the training department, and to the evaluation and follow-up of the device. A three-step action plan is proposed in order to increase safety, to improve and to develop the system.

Key-words : Tutor, learning, competencies

1. Introduction

Le tutorat s'inscrit dans une logique de développement des compétences à l'occasion de recrutements ou de mobilités internes. Il est fondé sur un accompagnement, dans un contexte professionnel, par des salariés expérimentés. Au-delà de l'apport de savoirs, l'enjeu est de permettre aux personnes accompagnées de devenir plus autonome dans leur mode d'action. Il constitue un élément majeur de socialisation et de transmission des valeurs de l'organisation. L'apport du tutorat est aussi l'enrichissement et la motivation du tuteur qui développe ses compétences personnelles en même temps que celles de la personne qu'il accompagne. Pourtant, les entreprises rencontrent souvent des difficultés d'application dans le suivi de la formation, la reconnaissance des tuteurs et la définition du rôle de chacun des acteurs.

Cette recherche vise à comprendre les difficultés liées au fonctionnement d'une procédure de tutorat dans le contexte particulier d'une banque régionale et à proposer des pistes d'amélioration. Après avoir précisé la définition et les principales fonctions du tutorat en entreprise, nous analyserons le système mis en place à Banque Populaire Loire et Lyonnais (BP2L). Nous proposerons dans une troisième partie un plan d'action en trois temps pour sécuriser, améliorer et développer ce système de tutorat.

2. Définition et fonctions du tutorat

Masingue (2009) définit le tutorat comme *"une activité de personne à personne permettant à un tuteur d'acquérir ou de développer ses compétences par la contribution d'un salarié expérimenté"*. Le tutorat se caractérise par l'accompagnement de la personne en formation par des professionnels sur le lieu même du travail. Il se distingue du mentorat dans la mesure où il est plutôt centré sur le savoir faire et les aspects techniques, alors que le mentor serait plutôt centré sur le savoir être, l'intégration sociale, le développement personnel et l'orientation de carrière (Houde, 1996 ; Ivanaj et Persson, 2010 ; Bellò, 2010). Blanc (2003) appelle ce mentor un *"tuteur référence"* : celui qui prend en charge l'accueil du tuteur, son insertion dans l'entreprise et évalue ses progrès, alors que le *"tuteur compétences"*, dépositaire d'un savoir faire, d'une expertise, transmet le geste, le processus mais aussi l'expérience et les compétences nécessaires au tuteur.

Le tutorat est un moyen privilégié pour favoriser la transmission d'un savoir faire lié à l'expérience sur le terrain, au-delà d'une base acquise dans un système de formation classique. Il s'agit souvent de connaissances tacites, difficiles à transférer car elles peuvent difficilement être décrites formellement et transformées en connaissances explicites (Nonaka et Takeuchi, 1995). Plusieurs auteurs soulignent la nature transactionnelle du tutorat et sa dimension socio-affective (Bruner, 1983 ; Hartup, 1988 ; Barnier, 2001 ; Bourguierba, 2008). Geslin et Lietard (1993) évoquent une dimension professionnelle, une dimension pédagogique et une dimension organisationnelle. L'enjeu pour le tuteur n'est pas simplement de transmettre ce qu'il sait, mais d'apporter les éléments dont l'autre a besoin pour devenir plus autonome dans son mode d'action au sein de l'organisation. Pour Hulin (2008), les enjeux du tutorat sont la qualification, l'insertion, l'adaptation, la mobilité, le transfert et l'intégration dans un collectif de travail pour *"donner du sens aux situations rencontrées"*.

Au-delà de la formation du tuteur, il a aussi un effet sur le tuteur qui peut trouver une véritable réalisation personnelle dans la structuration de ses connaissances et l'acquisition de compétences pédagogiques. Les apprenants jouent un rôle de miroir qui favorise une prise de conscience et un développement personnel des tuteurs. Wittorski (1996) remarque qu'ils « sont amenés à produire des pratiques nouvelles en rupture avec leurs schémas d'action habituels ».

Cette tâche peut être difficile : l'intervention du tuteur, se fait pendant le temps de travail, et il est lui-même membre d'un collectif de travail. Des contraintes liées à son rôle et aux règles de ce

collectif peuvent limiter ses possibilités d'intervention et l'inquiéter sur sa possibilité d'assurer la réussite des tutorés. La fonction tutorale suppose un exercice délicat et périlleux pour trouver la bonne distance avec le tutoré et ne pas reporter sur lui ses propres schémas, angoisses ou ambitions.

3. La méthode

L'étude repose sur l'étude du cas de la Banque Populaire Loire et Lyonnais (BP2L) dont nous présenterons le contexte et les procédures de tutorat en vigueur avant de préciser le mode de recueil des informations qui serviront de base à notre analyse. L'objectif est de faire ressortir l'impact du système sur les différents acteurs concernés, son apport et ses modalités de mise en œuvre.

3.1 : Le contexte : la banque et son système de tutorat

L'activité de la BP2L s'étend sur plusieurs types de clientèles : particuliers, professionnels et entreprises. Le recrutement se faisait historiquement à des niveaux assez bas. Le schéma de promotion interne et sociale reste ancré dans la culture bancaire, mais le niveau de recrutement est maintenant plus élevé et les métiers sont de plus en plus spécialisés et diversifiés. Sur le plan pratique mais également symbolique, les métiers administratifs tendent à disparaître comme clé de voûte de la profession. Le vendeur est devenu la nouvelle figure normative du métier. On assiste d'ailleurs à une injonction contradictoire entre ce qui est attendu des commerciaux (vendre des produits) et la réalité de l'activité bancaire (la nécessité de gérer le risque bancaire).

Le système de tutorat a été introduit à la BP2L lors du développement du Libre Service Bancaire (LSB), avec pour résultante une réduction conséquente des postes de chargés d'accueil et une évolution des titulaires de ces postes sur des postes de Responsables Clientèle. Il s'agissait donc de former en peu de temps beaucoup de collaborateurs sur leur nouveau métier. Toute prise de fonction au sein du réseau à la BP2L fait maintenant l'objet d'un accompagnement tutoral. Le dispositif est très formalisé : charte du tutorat, contrat de tutorat qui engage l'ensemble des parties concernées, fiche de bilan hebdomadaire, carnet de tutorat, validation du cursus. Ces différents supports sont déclinés en fonction du métier.

La durée du tutorat est de 4 à 9 semaines selon le profil du collaborateur. Le collaborateur est amené à pratiquer de manière progressive l'exercice du nouveau métier sous la conduite d'un tuteur spécialement formé à cette mission dans une agence différente de son agence d'affectation. Le tuteur réalise des points périodiques hebdomadaires pour évaluer les progrès du tutoré, tant en termes d'acquisitions techniques que de comportements commerciaux. Tout au long de cette période, le tuteur est suivi régulièrement par le Département Formation de manière à s'assurer du respect du cahier des charges et à résoudre les difficultés particulières susceptibles de se présenter.

Chaque tuteur perçoit une rétribution versée au prorata du temps prévu pour chaque métier, sous réserve que la mission soit conduite dans le respect complet du cahier des charges. A fin 2011, le nombre de missions tutorales s'élève à plus de 270, et 130 tuteurs différents ont été mobilisés pour ces missions. Depuis 2006 ce sont plus de 400 collaborateurs du réseau, soit plus de 50 % de l'effectif actuel du réseau, qui ont été acteurs de ce dispositif de tutorat, en qualité de tutoré et/ou de tuteur.

3.2 : Le recueil des informations

Au-delà de la connaissance du système interne, des informations sur les pratiques de tutorat ont été recueillies dans d'autres organisations. Cette analyse avait pour but d'aider à élaborer le guide d'entretien utilisé ensuite à la BP2L. Elle a été faite sur la base de documents et d'entretiens avec les responsables de trois grandes organisations, la RATP, les ports français et le groupe Casino. Des convergences ont été observées entre leurs pratiques de tutorat : dans les trois cas, il y avait un accompagnement des nouveaux managers, des durées minimales d'expérience et une valorisation des tuteurs dans le cadre de leur parcours professionnel. Toutes ont connu des difficultés de mise en

œuvre liées au manque de supports et de clarification des compétences clés ou à la façon dont les tuteurs jouaient leur rôle d'évaluateur.

Certaines pratiques de tutorat sont spécifiques à chaque organisation. La RATP, insiste sur le concept d'équipe tutorale, l'accompagnement des tuteurs et le rôle énergisant de la démarche vue comme une "bouffée d'oxygène". Le tutorat dans les ports français se distingue par une démarche d'obtention d'un certificat (CQP), et le groupe Casino place le tutorat au centre d'une politique d'intégration et de développement des collaborateurs avec un positionnement dynamique du tutorat pour l'accès aux fonctions managériales.

Pour bien comprendre le fonctionnement du dispositif tutoral de la BP2L, nous avons rencontré ses principaux acteurs. Quelques entretiens préliminaires ont permis de bâtir une trame d'entretien semi-directif qui a été utilisée ensuite pour l'ensemble des autres entretiens. Ceux ci ont été réalisés en face à face ou par téléphone. Ils ont duré en moyenne de 1h à 1h 30 en face à face, et de 30 à 40 minutes par téléphone. 71 entretiens ont ainsi été réalisés (32 en face à face et 39 par téléphone) avec 29 tutorés, 22 tuteurs, 10 managers non tuteurs (certains tuteurs étant aussi managers), 6 collaborateurs du domaine RH-Formation et 4 membres du Comité de direction. En complément des entretiens, les résultats des évaluations individuelles des tuteurs ont pu apporter des éclaircissements supplémentaires.

4. Les résultats

Le système d'évaluation du personnel comprend une rubrique qui évalue le niveau de compétence d'un salarié dans son poste. Quatre niveaux sont prévus : "A consolider", "Acquis", "Expert" et "Réfèrent". L'analyse du positionnement des tuteurs montre une grande hétérogénéité des niveaux : 6 % seulement sont "réfèrents" et 14 % "experts". On estime que 64 % ont simplement "acquis" les compétences de leur métier, et pour 16 % elles sont encore "à consolider". La banque souhaite que tous les tuteurs soient positionnés "expert" ou "réfèrent".

Globalement, le système est perçu comme satisfaisant : 90 % des apprenants considèrent que le tutorat s'est bien ou très bien passé. L'adhésion au système se traduit aussi par le fait que 95 % des tutorés souhaiteraient devenir tuteurs, et 90 % des tuteurs souhaitent le rester. Les tuteurs sont plutôt satisfaits (70 %) du nombre de missions réalisées; les autres auraient aimé en faire plus.

Les résultats sont regroupés en trois parties correspondant aux grands thèmes que nous avons abordés dans les entretiens : l'intérêt et les effets du tutorat, les modalités de suivi et de reconnaissance, et les relations entre les principaux acteurs.

4.1. L'intérêt et les effets du tutorat

Les tutorés et les tuteurs considèrent généralement que le tutorat apporte à l'apprenant un *"bonne formation"*, une montée en compétence et une certaine *"sécurisation"* du parcours par le fait d'appréhender le terrain et de *"ne pas être lâché dans la nature"*. Leurs points de vue diffèrent cependant sur certains aspects.

- **les tutorés** évoquent fréquemment deux aspects : la capacité du tutorat à créer des liens entre collaborateurs, notamment entre générations, et des liens entre agences téléphoniques et agences du réseau.

- **les tuteurs** en revanche citent rarement les effets des liens relationnels entre collaborateurs. Ils insistent plutôt sur l'intérêt que peut avoir le tutorat pour l'image de l'entreprise, et ils mettent en avant la rapidité, l'efficacité et le caractère économique de ce mode de formation. Même s'ils reconnaissent que le tutorat est pour eux l'occasion d'une remise en question, d'une révision des bases de leur métier et d'un affinement de leurs connaissances, ils voient avant tout dans ce système un enrichissement de leur rôle à travers le plaisir de transmettre.

4.2. Le suivi et la reconnaissance

La moitié des apprenants considèrent que les supports utilisés pour le suivi du tutorat sont utiles, qu'ils permettent de faire le point, de clarifier les choses. D'une manière générale, le suivi imposé par les supports à remplir chaque semaine est pourtant perçu comme relativement lourd.

Les tuteurs considèrent que les supports sont intéressants et pratiques, mais plus de 65% d'entre eux les qualifient aussi de trop lourds, pas toujours à jour, difficiles à utiliser et redondants. Ils souhaiteraient des outils simplifiés et interactifs. Les modules e-learning qui complètent le dispositif tutoral sont jugés positivement par environ 2/3 des apprenants, même s'ils mettent en avant un côté "*un peu lourd*" et regrettent d'être seuls dans cette modalité pédagogique.

Plus de 95 % des tuteurs considèrent la prime qui leur est attribuée pour cette fonction comme une bonne chose pour reconnaître leur contribution, mais avec plus ou moins d'intérêt pour ce mode de reconnaissance : 36 % considèrent la prime comme une très bonne chose, une source de motivation complémentaire ; 45 % des tuteurs la considèrent comme "normale", et 14 % la considèrent comme un "gadget", positive mais trop "modeste" et insuffisante. Lorsque la prime n'est pas perçue comme un facteur important, c'est souvent parce que le tuteur considère que la transmission fait déjà partie intégrante de son travail.

4.3. Les relation entre acteurs

La dimension socio-affective du tutorat ressort nettement des réponses, avec l'évocation de tuteurs protecteurs, amis, complices, de relations cordiales, attachantes, voire maternelles ... Il y a dans la relation une forte composante affective de nature amicale, que l'on peut qualifier de "copains-copains" sur de faibles écarts d'âges, et qui est proche d'un concept de filiation sur des écarts d'âge plus importants. Une crainte a même pu être émise par certains responsables de la banque sur la posture trop amicale ou de "copinage" du tutorat. Cette dimension contribue cependant à l'efficacité de ce vecteur pédagogique à la BP2L.

D'une manière générale, la relation se poursuit après le tutorat. Des nouvelles sont échangées et le tuteur continue à contacter le tuteur (notamment pour ne pas faire une demande à son directeur d'agence, avec la crainte de montrer qu'on ne sait pas). Ensuite, avec le temps, les relations s'estompent, sauf si la relation est passée au stade amical.

Les directeurs d'agence ont une double position face au tutorat : ils sont à la fois managers de nouveaux arrivants qui viennent de terminer leur tutorat et managers d'un couple tuteur-tuteur lors d'une mission tutorale. Leur positionnement par rapport à la mission tutorale est très variable et les enjeux de pouvoir sont parfois à l'origine de situations délicates du fait du flou qui existe dans la définition des rôles. Certains ne se sentent pas investis de cette mission tutorale, puisqu'il y a un tuteur désigné. Les autres ont conscience d'une responsabilité managériale. Volontairement, certains Directeurs d'Agence sont très discrets pour ne pas s'immiscer dans la relation tuteur-tuteur et permettre ainsi au tuteur, qui n'est pas le hiérarchique, de prendre toute sa place de tuteur. D'autres adoptent une posture très présente, font des points réguliers avec les tuteurs et suivent les tuteurs qui ne sont pas toujours bien préparés à l'exercice de leur fonction. Tous estiment, malgré tout, avoir un peu de mal à se situer dans cette relation tuteur-tuteur.

5. Discussion et préconisations

Le tutorat est très clairement considéré à la BP2L comme un mode de formation efficace par l'ensemble des acteurs concernés, une modalité pédagogique pertinente face à l'enjeu de transmission des savoirs et de développement des compétences. Pour autant, il ne faut pas sous-estimer la complexité et l'exigence de ce mode de formation.

La BP2L n'a pas atteint le stade de ce que Boru et Leborgne (1992) appellent une "entreprise tutrice" dans laquelle le tutorat serait généralisé à toutes les populations. La capacité de tous les tuteurs à accompagner les apprenants n'est pas toujours établie, et l'animation du dispositif reste

perfectible, tout comme l'implication des managers. Le choix des tuteurs est certainement un point central. C'est une tâche délicate tant les missions des tuteurs sont étendues et complexes. Pour améliorer le dispositif, un plan d'action en trois étapes peut être proposé, fondé sur trois niveaux d'action : sécuriser, améliorer, développer.

Sécuriser, ce serait d'abord préciser les compétences clés qu'on veut transmettre ou développer et évaluer le dispositif de tutorat. Ce processus est nécessaire, d'abord pour légitimer cette modalité pédagogique auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et ensuite pour faire évoluer le dispositif vers plus d'efficacité et d'homogénéité. Au-delà du simple recueil du nombre de tutorés et d'heures de tutorat, les pistes de travail sur cette orientation passent notamment par le suivi d'indicateurs comme le taux de tuteurs formés, le nombre d'heures de tutorat, le nombre moyen de missions annuelles par tuteur, le taux de changement de métier avec accompagnement tutoral, le taux de démission en phase d'intégration ou le taux de réussite du tutorat.

Sécuriser, c'est encore communiquer et donner du sens à la mission tutorale. Le tutorat est perçu par les tuteurs et les tutorés comme une modalité pédagogique rapide et d'efficace, mais "économique", voire "bas de gamme" ou "low cost". Il est important de repositionner la fonction, de valoriser la mission et de responsabiliser tuteurs, tutorés et managers.

Améliorer le tutorat, c'est principalement accompagner et motiver les tuteurs. Il y a aujourd'hui près de 100 tuteurs pour une moyenne de 40 missions par an. Il en résulte des tuteurs non activés ou activés trop rarement qui perdent motivation et efficacité pédagogique.

Les tuteurs sont demandeurs de rencontres permettant de créer un véritable "corps de tuteurs". La réponse à ce besoin pourrait se traduire par l'organisation de rencontres annuelles. Une première pourrait être orientée sur le rappel des attendus du tutorat avec un volet convivial, et une deuxième rencontre, par filière métier, sur l'échange entre pairs et sur les bonnes pratiques tutorales.

Développer le tutorat, c'est enfin favoriser une évolution qui ferait passer d'un schéma tutoral de type classique (un couple tuteur-tutoré) vers un concept d'équipe tutorale en clarifiant les rôles de chacun. Cette équipe tutorale pourrait être composée d'un tuteur "coordinateur" (le directeur d'agence qui gèrerait l'intégration, l'accueil, l'organisation du parcours et l'évaluation), et un ou plusieurs tuteurs opérationnels plus centrés sur l'acquisition des techniques professionnelles.

La pratique tutorale peut être un premier niveau d'expérience managériale pour les tuteurs qui souhaitent des parcours évolutifs, notamment en direction du management. Une autre façon de répondre à leur besoin de reconnaissance pourrait être une certification externe du type de celle de la RATP permettant une sélection plus rigoureuse des tuteurs et garantissant un tutorat performant et homogène.

Conclusion

Face au nouvel enjeu que devient la gestion des savoirs dans l'entreprise, le tutorat s'affirme donc comme une réponse d'une modernité surprenante au vu de sa longue histoire depuis les premières formes de compagnonnage. Simple en apparence, presque intuitif, le tutorat révèle une réalité pédagogique complexe qui s'appuie sur des exigences de travail verbal, d'explicitation et de distanciation par rapport à la situation de terrain, ainsi que sur un processus qui engage, non seulement le formé et le tuteur, mais aussi l'ensemble du collectif de travail.

Les entreprises perçoivent qu'au-delà de la logique d'accompagnement, le tutorat est le premier maillon d'une capitalisation des connaissances et d'un effort réflexif sur la façon d'apprendre et de transmettre. L'analyse du tutorat dans cette banque régionale montre que le tutorat y est reconnu par l'ensemble des acteurs comme un très bon vecteur d'accompagnement des parcours professionnels. L'ancrage du tutorat dans la politique de gestion des compétences est en marche, et l'entreprise se rapproche d'un modèle d'entreprise "tutrice" ou "qualifiante".

Pour autant, ce stade ne pourra être atteint qu'en dépassant les limites actuelles du dispositif. Un plan d'action en trois phases est proposé pour, en premier lieu consolider et sécuriser le tutorat, dans un second temps améliorer le dispositif par la professionnalisation de la mission tutorale, et dans une troisième étape permettre d'apporter une dimension supplémentaire au tutorat par la mise en place d'une équipe tutorale ou d'une animation plurielle de façon à amorcer une progression collective des compétences.

La fonction tutorale pourrait alors être vécue comme un système visant à la fois la transformation du travail et le développement des compétences de ceux qui l'accomplissent. Même si les tuteurs voient principalement l'enrichissement de leur rôle comme lié au plaisir de transmettre leur savoir, la démarche contribue aussi au développement de leurs propres compétences. C'est sans doute dans sa vision ambitieuse, celle de s'inscrire dans les fondations d'une entreprise apprenante, que le tutorat pourra révéler toute sa richesse et sa puissance, pour ainsi se pérenniser dans l'entreprise.

6. Bibliographie

- Barnier, G. (2001). *Le tutorat dans l'enseignement et la formation*, L'Harmattan.
- Bellò, B. (2010). Le rôle du mentorat dans le processus de socialisation organisationnelle des employés, *Le travail dans tous ses états, actes du 16^e congrès AIPTLF*, Lille.
- Blanc, B. (2003). *Développer la fonction tutorale*, Chronique sociale.
- Boru, J.-J. & Leborgne, C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice*, Editions Entente.
- Bourguerba, A. (2008). *La fonction tuteur en entreprises*, Lavoisier.
- Bruner, J. (1983). *Le développement de l'enfant : savoir faire, savoir dire*, PUF.
- Hartup, W.W. (1988), Les relations sociales et leur signification dans le développement cognitif, in R.A. Hinde, A.N. Perret-Clermont, J. Stevenson-Hinde, *Relations interpersonnelles et développement des savoirs*, Edition Deval.
- Houde, R. (1996). *Le Mentor : Transmettre un savoir-être*, Éditions Hommes et Perspectives, Révigny-sur-Ornain, Canada.
- Hulin, A. (2008). Les carrières des compagnons du Devoir : entre tradition et modernité, *Cahier de recherche du CERMAT*, vol. 21, n°152.
- Ivanaj, S. et Persson S. (2010). Le mentoring à la française, *Actes du congrès AGRH 2010*, Saint Malo.
- Masingue, B. (2009). *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, Rapport au secrétaire d'état chargé de l'emploi, mars.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the Dynamics of Innovation*, Oxford University press Paris, S.G. Paris, Lipson, M.Y.
- Wittorski, R. (1996). *Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat*, Recherche et Formation.